



## Économie rurale

Agricultures, alimentations, territoires

323 | mai-juin 2011  
323

---

# Émergence et diversité des trajectoires des organisations de producteurs au Costa Rica

*Emergence and diversity of trajectories of producers' organization in Costa Rica*

Guy Faure, Jean-François LE COQ et Nadia RODRIGUEZ

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/3036>

DOI : 10.4000/economierurale.3036

ISSN : 2105-2581

### Éditeur

Société Française d'Économie Rurale (SFER)

### Édition imprimée

Date de publication : 23 mai 2011

Pagination : 55-70

ISSN : 0013-0559

### Référence électronique

Guy Faure, Jean-François LE COQ et Nadia RODRIGUEZ, « Émergence et diversité des trajectoires des organisations de producteurs au Costa Rica », *Économie rurale* [En ligne], 323 | mai-juin 2011, mis en ligne le 23 mai 2013, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/3036> ; DOI : 10.4000/economierurale.3036

---

# Émergence et diversité des trajectoires des organisations de producteurs au Costa Rica

**Guy FAURE** • CIRAD, UMR Innovation, Montpellier  
guy.faure@cirad.fr

**Jean-François LE COQ** • CIRAD, UPR Actions collectives, politiques et marchés, Montpellier  
jean-francois.le\_coq@cirad.fr

**Nadia RODRIGUEZ** • Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, Bogota  
nadia.rodriguez@urosario.edu.co

## Introduction

Le rôle des organisations de producteurs (OP) est maintenant reconnu pour faciliter, par l'action collective, l'accès des petits producteurs aux marchés des produits agricoles de plus en plus globalisés et au fonctionnement complexe (Rondot et Collion, 2001). En outre, les OP remplissent de nombreuses autres fonctions pour fournir des services à leurs membres (Bosc *et al.*, 2002), représenter les intérêts des producteurs dans le cadre de négociation de politiques agricoles (Haubert et Chaléard, 1999) ou, plus largement, défendre leurs causes dans le cadre des mouvements sociaux (Neveu, 2002). Néanmoins, les OP rencontrent encore de nombreuses difficultés liées à des capacités stratégiques ou opérationnelles limitées (Bienabe *et al.*, 2004). Ainsi, dans de nombreux pays, leur renforcement, via des appuis ciblés et des politiques publiques adaptées, est un enjeu pour le développement des agricultures du Sud et la réduction de la pauvreté (Markelova *et al.*, 2008). Bien que les OP soient diverses par leur structure, leur mode de fonctionnement et leurs résultats, peu de politiques publiques prennent en compte cette diversité pour définir les actions visant à les renforcer (Machado et Samaca, 2000). Or une compréhension de cette diversité est nécessaire pour pouvoir construire des programmes d'appui adaptés aux différents besoins des OP et promouvoir un environnement institutionnel qui soit favorable à leur développement.

L'objectif de l'article est de caractériser cette diversité des OP en montrant que cette diversité est le résultat d'une construction historique avec pour chaque OP une trajectoire de développement qui lui est propre, dépendant de facteurs internes à l'OP, notamment de ses ressources, et de facteurs externes, notamment des politiques publiques d'appui au monde rural.

Avec des politiques publiques d'appui au monde rural qui ont fortement évolué au cours du temps et une longue histoire en matière d'OP et de mouvement paysan, le Costa Rica est un terrain empirique pertinent pour (i) analyser la construction et le développement des OP et (ii) caractériser leur diversité en fonction de leurs stratégies et de leur environnement. Le pays compte aujourd'hui un nombre important d'OP, environ 3 000 selon Rodriguez (2006) et 1 000 selon le Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2002), de statut légal diversifié (association, coopérative, centre agricole cantonal, fédération, corporation, syndicat...) et avec des niveaux de structuration contrastés allant d'organisations locales à des organisations de niveau national, voire international. Une large part de ces OP ne dispose pas des ressources suffisantes pour atteindre les objectifs attendus par les membres, ce qui amène le MAG (*op. cit.*) à considérer que 65 % d'entre elles sont dans une phase de construction ou de consolidation. En termes de production agricole, ces OP détiennent une part de marché, variable suivant le secteur, qu'il est difficile d'évaluer précisément : 10 % du haricot en

incluant les importations, 20 % de l'ananas sachant que la majorité de la production est dans les mains des multinationales, et 95 % du lait industriel (Faure *et al.*, 2010) ; environ 40 % du café (ICAFFE)<sup>1</sup>. Ces OP regroupent des producteurs familiaux à la tête d'exploitations de petite taille cultivant en moyenne entre 1 à 30 ha suivant le type d'activité agricole. Les grandes exploitations familiales ne commercialisent que rarement leurs produits par l'intermédiaire d'OP. Dans certains secteurs la part de la production par des entreprises capitalistiques est importante (banane, ananas, plante ornementale, etc.).

Dans une première partie de l'article, nous nous attacherons à préciser le rôle des politiques publiques au Costa Rica sur la formation et l'évolution des OP ainsi que sur leur différenciation. Dans une deuxième partie, nous approfondirons cette analyse de la diversité des OP en fonction des trajectoires qu'elles ont développées et en abordant les appuis extérieurs dont elles ont été redevables ou dont elles peuvent avoir besoin. La conclusion fournira des recommandations en matière de politiques d'appui aux OP.

## Cadrage théorique et méthode

### 1. La diversité et la capacité d'évolution des OP

Les OP peuvent être caractérisées par de multiples paramètres (Mintzberg, 1990 ; Bienabe *et al.*, *op. cit.* ; Ménard, 2007). Pour notre étude nous avons retenu les quatre paramètres suivants :

- les ressources dont elles disposent, en particulier la quantité et la nature des ressources humaines (membres du bureau, salariés...), matérielles, et financières ;
- le système technique de l'OP, dépendant des caractéristiques du produit commercialisé, des technologies, des investissements réalisés, des activités agricoles et/ou non-

agricoles développées, et des services matériels et/ou immatériels fournis aux membres ;

- les formes de coordination interne qui régissent l'action collective et recouvrent l'ensemble des règles formelles et informelles définissant les relations entre (i) les membres, et (ii) les membres et la structure de gestion de l'OP ;

- les formes de coordination externe qui recouvrent différentes modalités (contrats, réseaux...) pour définir les relations avec les acteurs extérieurs (clients et fournisseurs, communauté, services d'appui, ou réseau politique).

Par ailleurs, plusieurs facteurs externes influencent leur fonctionnement et leurs caractéristiques, à savoir :

- les exigences de la demande du marché qui influencent la manière de produire des biens ou des services, notamment à travers les normes et standards, et les marges de manœuvre des producteurs en termes de prix de vente et de coûts de production ;

- les politiques publiques sectorielles ou territoriales qui impulsent des orientations en matière de choix de production, de biens ou de services et définissent un cadre institutionnel qui facilite ou limite les initiatives des producteurs et des OP.

Les OP évoluent au cours du temps. Cette transformation graduelle et continue peut être appréhendée selon un modèle simple et linéaire avec des cycles comprenant différentes phases : naissance, croissance, maturité, crise, et reprise ou disparition (Sykuta et Cook, 2001). La théorie évolutionniste (Dosi et Nelson, 1994) considère de son côté que toute organisation apprend et innove pour s'adapter à son environnement et celles qui réalisent des choix inadaptés disparaissent. L'évolution des OP peut ainsi être décrite en s'appuyant sur la notion de trajectoire qui appréhende l'histoire d'une OP comme une succession de passages d'un stade à un autre, sans déterminisme, sous

1. [www.icafe.org](http://www.icafe.org)

l'impulsion d'un ensemble de contraintes et d'opportunités. Cette trajectoire dépend des ressources internes accumulées dans la durée par l'OP, des règles de fonctionnement forgées par les membres au cours du temps, mais aussi des évolutions des politiques publiques d'appui au monde rural et des exigences du marché. Cette vision rompt avec celle d'un développement linéaire des organisations qui s'observent peu dans la réalité. Elle permet de décrire le changement dans les organisations sans présager d'un hypothétique stade ou fonctionnement optimal, et évite ainsi une lecture normative des évolutions. Nous considérerons ainsi qu'il n'existe pas un modèle unique de développement des organisations mais des trajectoires diversifiées. Un tel cadre d'analyse permet de construire une typologie des OP qui prenne en compte leurs caractéristiques mais aussi leur évolution.

## 2. Dimension empirique

Pour répondre à notre question, nous nous appuyons sur différentes recherches menées au Costa Rica entre 2003 et 2006. Un premier travail a été conduit afin d'analyser l'évolution des politiques publiques relative au monde rural et les mécanismes d'appui aux producteurs et aux OP (Rodriguez, *op. cit.* ; Maître d'Hôtel, 2008). Ce travail a été conduit sur la base d'analyse de documents, et en menant des entretiens auprès d'une quarantaine de représentants d'OP et de différents responsables d'institutions publiques ou d'organisations interprofessionnelles.

Un second travail a été mené pour analyser les trajectoires et les stratégies des OP (Rodriguez, *op. cit.*). Ce travail s'appuie sur des enquêtes qualitatives approfondies, concernant vingt OP avec des entretiens auprès de représentants, de salariés et de membres de l'OP. Ces OP ont été choisies sur la base d'un échantillonnage raisonné prenant en compte diverses variables : type d'activités dominantes (production agricole, autres activités), type de membres (hommes,

femmes, jeunes), année de création, et échelle d'intervention (du local au national). Une première typologie d'OP a été effectuée en exploitant l'ensemble de ces données de manière à identifier les convergences entre OP. Un test de cette typologie a été fait dans le cadre d'un atelier rassemblant des représentants d'OP et animé avec des méthodes participatives. Ensuite la typologie a pu être affinée à partir d'une caractérisation plus légère d'une cinquantaine d'OP, en mettant à profit différentes rencontres d'OP réalisées avec l'appui du MAG dans l'ensemble du pays et destinées à construire avec elles une proposition de stratégie pour leur renforcement (Faure *et al.*, 2007 ; MAG, 2006).

À ce stade nous souhaitons préciser deux points. Premièrement, étant donné la méthode choisie pour élaborer la typologie, l'échantillon n'est pas statistiquement représentatif mais explicatif des dynamiques observées. Deuxièmement, bien que s'appuyant essentiellement sur des données déjà anciennes, nous estimons que nos résultats et notre typologie restent valides car d'une part l'analyse s'inscrit dans un pas de temps long et, d'autre part, le contexte au Costa Rica n'a pas fondamentalement changé en termes de politique d'appui aux OP et d'orientation politique globale<sup>2</sup>.

## La transformation face aux changements des politiques publiques

Le Costa Rica a connu des changements majeurs au niveau politique avec une période de fort interventionnisme étatique suivie d'un processus accéléré de libéralisation. Dans ce contexte, les OP ont été appelées à jouer un rôle de plus en plus important pour faire face aux nouveaux

2. La situation pourrait cependant évoluer avec la prochaine mise en place des réformes prévues dans le traité de libre commerce entre les États-Unis et l'Amérique Centrale.

enjeux économiques et sociaux. Pour notre analyse historique des politiques, nous utiliserons une périodisation en trois phases. Ce parcours nous permettra de mieux comprendre les trajectoires des OP ainsi que les stratégies qu'elles adoptent en fonction des contextes auxquels elles sont confrontées.

### 1. Des années 1940 au début des années 1980

*Cette période correspond à une formation des premières OP dans un environnement politique protégé.*

La première phase commence dans les années 40 et se prolonge pendant quatre décennies. Elle voit la naissance des premières OP avec l'appui de l'État dont les interventions publiques vont se renforcer dans le but annoncé de transformer la « société traditionnelle » en « société moderne ». Un lourd appareil institutionnel est alors mis en place pour développer d'ambitieux programmes éducatifs, de santé publique, d'appui à l'industrialisation, et de modernisation des systèmes de production agricole. Dans le domaine agricole, la plupart des institutions publiques existantes actuellement ont été créées durant cette période. L'agriculture est alors considérée comme le « moteur » du développement économique au travers de la production caféière destinée à l'exportation mais aussi de productions permettant de satisfaire la consommation nationale. Dans ce contexte, la politique agricole s'oriente dans deux directions, avec d'abord une politique de redistribution des terres destinée à augmenter la production de cultures vivrières pour le marché intérieur, et ensuite une politique de modernisation de la production orientée vers des cultures destinées aussi bien au marché intérieur qu'au marché d'exportation (Masis et Rodriguez, 1994).

Pour mettre en place la politique de distribution foncière, l'État costaricien, dès 1962, organise et légalise la colonisation provoquée par le mouvement migratoire spontanée, en provenance du centre du pays dès

les années 30, puis postérieurement en provenance du Nicaragua. L'ampleur de cette politique est significative car, entre 1962 et 1986, 1 376 095 ha sont attribués à près de 56 688 familles (Mora, 1994) avec des lots variant de 5 à 20 ha par famille. Cette politique va marquer le paysage des OP du pays car, pour consolider les nouvelles communautés dénommées *asentamientos*, l'État a promu un nombre important d'organisations tournées vers des activités de développement communautaire et largement dépendantes des appuis de l'État et parfois de la coopération internationale, en particulier dans la zone nord du pays.

En ce qui concerne la modernisation agricole, d'importants investissements ont été réalisés pour accroître la production selon le modèle technique de la « révolution verte ». Le MAG assure alors les fonctions de recherche appliquée, de vulgarisation et octroi de crédits aux producteurs. Le Conseil national de production (CNP), organisation paraétatique, intervient dans la fixation des prix et la commercialisation des céréales et protéagineux. Dans ce contexte, l'agriculture se développe dans un cadre sécurisé par l'État. De nombreuses OP apparaissent alors comme un moyen pour assurer une meilleure distribution des services offerts par les institutions publiques du secteur. Le coopérativisme, forme particulière d'OP, se développe dès les années 50 en mobilisant des ressources provenant de l'aide internationale. Il concerne d'abord le secteur du café, avec de nombreuses coopératives dont une vingtaine fonctionne encore actuellement, comme CooproNaranjo ou Coopeldos (Leandro *et al.*, 2009), de la canne à sucre, et du lait en donnant naissance notamment à la puissante coopérative Dos Pinos (*tableau 1*). Mise à part le cas des coopératives du secteur du café, la grande majorité des OP sont alors orientées vers des productions destinées au marché national conformément aux objectifs de la

politique nationale. Les producteurs intègrent ainsi progressivement les fonctions de transformation et de commercialisation mais le développement de leurs OP reste très souvent dépendant des appuis de l'État, même si certaines d'entre elles acquièrent progressivement des compétences techniques et de gestion.

Au cours des années 70, les institutions publiques du secteur interviennent directement dans la création et l'orientation de nouvelles OP. Les Agences de services agricoles (ASA) du MAG sont mises en place dans chacun des cantons<sup>3</sup> du pays. Elles ont pour mission, entre autres, la création des Centres agricoles cantonaux (CAC), mouvements associatifs centrés sur l'appui à la production et la commercialisation des produits, et administrés pendant longtemps par des représentants locaux des différentes institutions publiques du secteur agricole. Une minorité d'entre eux fonctionnent encore actuellement, avec une gestion par les producteurs, comme le CAC de Los Chiles assurant la commercialisation du haricot de ses membres (*tableau 1*, p. 61).

## 2. La décennie 1980-1990

*C'est une transition libérale douloureuse pour les producteurs.*

Les politiques sectorielles de la période précédente sont onéreuses pour l'État avec la mobilisation d'importants financements pour le fonctionnement des institutions, la mise en place d'infrastructures, et la commercialisation de certains produits. Suite à un accroissement rapide de la dette extérieure du pays, le Costa Rica se voit dans l'obligation d'accepter trois Plans d'ajustement structurels successifs, signés en 1984, 1989 et 1993 (Mora, 1994). Dès lors, les politiques agricoles sont subordonnées aux exigences des politiques macroéconomiques.

Dans le domaine agricole, les politiques de protection de la production nationale

vont être démantelées progressivement. Pour promouvoir un nouveau modèle d'agriculture ouvert sur les marchés internationaux, le Gouvernement met en place un programme appelé *agricultura de cambio* (agriculture de changement). Cette politique vise à encourager de nouvelles cultures d'exportation (manioc, orange, ananas, cœur de palmier, plantes ornementales, etc.). Les mesures incluent des appuis techniques et financiers aux OP pour favoriser l'adoption de ces nouvelles cultures et des mécanismes de subventions aux exportations. Selon Gereffi et Hempel (1996), en 1990, 8 % du budget national a servi à financer des bonifications versées aux entreprises exportatrices de produits non-traditionnels, générant alors de vifs débats dans la société. Cependant, l'ouverture des marchés aux produits agricoles importés et le retrait significatif de l'État dans la régulation des marchés des produits comme le riz, le maïs ou le haricot auront des conséquences catastrophiques pour un nombre important de petits producteurs et leurs OP. Deux logiques complémentaires accompagnent les stratégies des OP pendant cette période.

- D'une part, le MAG en charge de promouvoir la *agricultura de cambio*, prend conscience de la dépendance qui s'est créée vis-à-vis de nombre d'OP et de leurs difficultés à entreprendre les transformations nécessaires. Il décide alors de susciter la création de nouvelles OP, qui après une période d'accompagnement, seraient capables de prendre en charge les services nécessaires pour promouvoir des cultures d'exportation, et auparavant fournis par l'État. Placées dans un contexte économique plus compétitif et sur des marchés internationaux exigeants et volatils, quelques OP se renforcent progressivement, acquérant de nouvelles compétences, alors que de nombreuses connaissent des échecs sévères. Les causes des échecs sont diverses, mais mettent en évidence un manque d'expérience de la part des leaders paysans, le maintien d'une logique d'assistance qui

3. Le canton représente la plus petite unité administrative au Costa Rica.



n'est pas favorable à un engagement fort des membres vis-à-vis de leurs OP, et l'absence de programmes significatifs visant le renforcement des capacités des OP en termes de gestion, commercialisation et transformation des produits. Finalement, si l'équilibre des comptes de l'État est progressivement rétabli, les coûts sociaux de cette politique sont cependant significatifs pour la nation, avec notamment un nombre important de paysans poussés vers d'autres activités économiques ou poussés à l'exode.

• D'autre part, un mouvement paysan contestataire du processus de libéralisation se met en place comme l'illustre clairement Edelman (2005). Alors, que les OP locales sont focalisées sur leurs activités économiques, quelques-unes d'entre elles cherchent à coordonner leurs efforts pour contester les nouvelles orientations politiques du pays et structurent un grand mouvement paysan. Ces OP, qui revendiquent leur indépendance vis-à-vis de l'État, sont issues en grande partie des quelques organisations consolidées dans la période précédente et ayant participé aux luttes foncières. Les efforts aboutissent dans la formation d'une Coordinación Nacional Agraria (CNA) qui regroupe de nombreuses OP et des syndicats agricoles, comme Upanacional (*tableau 1*, p. 61). La CNA canalise le mécontentement des producteurs. Pour la première fois dans le pays, mais aussi la dernière, toutes les OP se mettent d'accord sur les points à négocier avec l'État (Mora, 1989). La CNA obtient alors certains résultats positifs, comme la création d'un Foro Agrícola auprès de l'assemblée législative et plus tard la mise en place du programme de « *Reconversión Productiva* » (reconversion productive) destiné au financement des investissements des OP. Cependant les efforts de coordination se diluent au cours des années 90 à la suite des scissions internes de la CNA, ce qui limite finalement la capacité des OP pour négocier et influencer sur les politiques publiques. Certaines nouvelles organisa-

tions de nature syndicale qui défendent actuellement les intérêts des petits producteurs comme Mesa Nacional Campesina (*tableau 1*) sont le fruit de cette histoire (Hernández, 2007).

À l'achèvement du processus de libéralisation, symbolisé par l'entrée du Costa Rica à l'Organisation mondiale du commerce en 1995, la situation des OP est relativement critique alors que leur environnement se complexifie. La majorité d'entre elles peine à s'adapter aux nouvelles règles du jeu, le mouvement paysan est finalement fragmenté, et l'appui des institutions publiques s'amoindrit. Au niveau national, les institutions publiques voient leurs moyens financiers se réduire et perdent de leur poids politique en étant contraintes de s'adapter aux politiques macroéconomiques. Les réponses apportées par l'État aux demandes des OP sont alors une combinaison d'attentions sélectives, en général aux demandes ayant un caractère ponctuel (Román, 1994), et d'inattention totale à d'autres, notamment dans le domaine de renforcement des capacités (Chaves, 2003).

### 3. Depuis la fin des années 1990

*De la part des OPA, des réponses différenciées face aux politiques segmentées.*

Le recul des politiques agricoles « intégrales » fait émerger d'autres politiques plus sectorisées qui prennent progressivement place à partir de la fin des années 90, visant à réduire les effets négatifs des décisions macroéconomiques (Maître d'Hôtel, *op. cit.*). D'autres questions dirigent alors les orientations des institutions publiques, comme celle du développement rural, de la lutte contre la pauvreté, de la protection de l'environnement ou encore de la promotion du tourisme. Seul le programme de « *Reconversión Productiva* », géré par le CNP, et avec des moyens réduits, continue à appuyer les OP dans leur évolution vers la production destinée à l'exportation. Parallèlement, d'autres acteurs du secteur privé prennent de l'im-

Tableau 1. Présentation des différentes OP citées

Nom OP	Région	Date de création	Nombre de membres	Secteur d'activités	Services
Association de femmes de Santa Helena	Nord	2003	12	Environnement Tourisme Ananas organique	Élaboration de projets Activités sociales
AsoproAAA	Vallée centrale	1997	450	Café Forêt Tourisme	Conseil, Crédit Approvisionnement en intrants Transformation Commercialisation Habitation
CoopelDos	Pacifique	1972	800	Café Forêt Tourisme	Conseil, Crédit Approvisionnement en intrants Transformation Commercialisation Bourse aux élèves
CooproNaranjo	Vallée centrale	1967	2 600	Café	Conseil, Crédit Approvisionnement en intrants Transformation Commercialisation Supermarché
CAC Los Chiles	Nord	1978	100	Haricot	Conseil, Commercialisation
Apropiña	Nord	1999	200	Ananas	Conseil Approvisionnement en intrants Commercialisation
Dos Pinos	Tout le pays	1947	1 300	Lait	Conseil, Crédit Approvisionnement en intrants Transformation Commercialisation
CoopeAgri	Sud	1962	16 000	Café Canne à sucre	Conseil, Crédit Approvisionnement en intrants Transformation Commercialisation Supermarché
Upanacional	Tout le pays	1981	20 000	Tous les secteurs d'activité	Plaidoyer, Négociation Cotisations sociales
Mesa Nacional Campesina	Tout le pays	1994	200 OP	Tous les secteurs	Plaidoyer, Négociation Gestion de projets

Source : les auteurs

portance soit pour fournir des services auparavant assurés par l'État (crédit, intrants, formation, etc.), soit pour définir de nouvelles régulations des marchés, notamment pour les produits exportés.

Pour répondre à la réduction et la segmentation des interventions publiques, nombre d'OP sont amenées à transformer leurs relations avec l'État mais aussi avec les autres

acteurs. Ainsi certaines OP formées lors de la période précédente gagnent progressivement en autonomie et acquièrent expérience et capacités pour se maintenir sur ces nouveaux marchés tout en fournissant des services de qualité à leurs membres. C'est par exemple le cas d'Apropiña (tableau 1) qui est devenu un acteur important dans le secteur de l'ananas et qui rassemble des petits et moyens



producteurs<sup>4</sup> dans la région nord du pays (Faure *et al.*, 2008).

Parallèlement émergent de nouvelles OP centrées sur de nouveaux enjeux portés par les politiques comme par exemple AsoproAAA (*tableau 1*) qui gèrent un portefeuille important d'activités à caractère économique, social ou environnemental (Leandro *et al.*, *op. cit.*). Nombre de ces activités visent à protéger les ressources naturelles en accédant aux mécanismes de financement pour services environnementaux, à promouvoir des activités de tourisme en milieu rural, à favoriser l'émancipation de groupes défavorisés comme les femmes ou les minorités ethniques. Ces OP acquièrent ainsi progressivement une expérience pour interagir avec d'autres acteurs : ministères, bailleurs de fonds, organismes de coopération, ONG, opérateurs privés, etc.

Cependant une large fraction d'OP demeure encore dans une logique de dépendance vis-à-vis de l'État. Ces OP continuent à chercher prioritairement l'appui des institutions publiques ou des projets, et peuvent être amenées à formuler leurs objectifs et leurs projets en fonction des financements disponibles.

## La diversité des trajectoires des OP

L'analyse historique des politiques agraires au Costa Rica a permis de montrer la forte dynamique de création des OP au cours du temps et l'importance du rôle joué par les politiques publiques dans leur émergence ou leur renforcement. Elle met en évidence que le processus d'évolution des OP n'est ni identique ni linéaire. Seulement un nombre réduit d'OP créées au cours des premières périodes ont survécu aux transformations de l'environnement politique et économique. Si les créations d'OP sont nombreuses, les disparitions le sont aussi. Certaines se sont progressivement spécialisées dans une pro-

duction, d'autres ont développé de nouvelles activités. Cette analyse historique montre donc la grande diversité des trajectoires des OP influencées tant par des facteurs externes qu'internes à l'OP. Nous présentons maintenant notre typologie des OP du Costa Rica qui met en perspective leurs conditions de création, leur évolution et leur fonctionnement.

### 1. Les organisations émergentes

De nombreuses OP sont émergentes et peuvent demeurer ainsi fort longtemps, voire disparaître. Elles sont généralement créées par un petit nombre d'individus, souvent avec l'appui ou à l'instigation d'acteurs externes à la communauté rurale, pour résoudre une difficulté ou pour saisir une opportunité. Nombre d'organisations suscitées autrefois par l'IDA pour assurer la gestion des terres, ou par le MAG pour promouvoir la production agricole, et plus récemment par des ONG pour protéger l'environnement, n'ont pas dépassé ce stade. Parmi ces OP, certaines d'entre elles maintiennent une stratégie de dépendance vis-à-vis de ces acteurs afin d'obtenir des appuis extérieurs. Toutes peinent à définir un projet mobilisateur, établir des objectifs clairs, et donc à mettre en place des modalités de gestion des ressources qui permettent de développer des activités.

Les coordinations internes sont fondées sur des règles informelles peu contraignantes avec une définition des critères d'appartenance à l'OP qui n'est pas clairement établie et la participation des membres aux activités de l'OP qui n'est pas acquise. Ce sont les représentants paysans, porteurs de l'initiative, qui façonnent ainsi l'OP, pouvant la diriger de manière autoritaire. En fonction de leurs motivations et de leurs réseaux au sein de la communauté et à l'extérieur, ils vont jouer un rôle déterminant dans son développement. Ces OP sont à la fois fragiles économiquement et généralement dépendantes de l'extérieur, tant d'un point de vue financier pour permettre les investissements,

4. Moins de 5 ha (40 %), entre 5 et 10 ha (40 %) et entre 10 et 20 ha (20 %).

voire couvrir les coûts de fonctionnement, qu'intellectuel pour former des compétences ou définir une stratégie qui ne soit pas celle de la dépendance. C'est par exemple le cas de l'association de femmes de Santa Helena qui cherche à promouvoir des activités économiques pour ses membres mais n'arrive pas à surmonter les conflits internes qui la minent (Rodriguez, *op. cit.*) Cette dépendance peut cependant être fatale pour leur survie, notamment en cas d'arrêt des appuis extérieurs, si l'OP n'acquiert pas progressivement plus d'autonomie.

Ces OP sont fortement demandeuses d'appui pour construire leur projet. Les méthodes d'intervention relèvent plus de la formation et de l'animation pour aider à faire émerger une action collective. Cependant, comme il est difficile de forcer les dynamiques sociales en cours, le processus d'accompagnement peut être long et parfois ne jamais déboucher sur la construction d'un projet partagé et porté par les membres quand cette construction ne fait pas partie de leur stratégie.

## 2. Les organisations de développement communautaire

Alors que très souvent la production agricole a été la base de leur développement (l'élevage avec AsoproAAA, le café avec Coopeldos) avec des appuis significatifs de la part du MAG et d'autres institutions publiques, certaines OP se sont progressivement centrées autour d'objectifs visant un développement des communautés et des familles. Ces OP peuvent aussi être issues des *asentamientos*, le plus souvent promus lors de la phase de politique protectionniste. Elles conduisent des activités variées mêlant à des degrés divers des projets économiques, dans le domaine agricole (production et transformation) et non-agricole (tourisme, commerce de détails, etc.), et des appuis au développement communautaire (construction de maisons, gestion de bourses scolaires, prêts individuels, formation de base, etc.). Les activités économiques sont

cependant jugées comme fondamentales pour asseoir le financement de l'ensemble des activités sur des bases durables. La dimension multiforme des activités favorise une définition large du concept de membres, pouvant inclure jusqu'à l'ensemble des producteurs d'une zone donnée.

Les règles qui régissent les relations entre membres sont variables en fonction du type d'activités, générant des modalités d'organisation très différentes d'une OP à l'autre et pouvant évoluer fortement au cours du temps. Les représentants paysans à la tête de l'OP jouent un rôle déterminant pour construire une culture commune favorisant des liens de solidarités entre membres et pour élaborer une stratégie qui garantisse la prise en compte des préoccupations des familles rurales. Cependant la diversification des activités, générant un accroissement du travail et demandant la mobilisation de compétences nouvelles, nécessite généralement le recrutement de gérants salariés qui influent alors sur les orientations et les décisions. Pour son fonctionnement, ce type d'OP s'appuie sur un réseau local de producteurs reconnus pour mettre en œuvre les activités et tisse des alliances fortes avec des acteurs extérieurs (institutions publiques mais aussi ONG et coopération internationale) pour attirer des compétences et des financements. Elles jouent alors le rôle de porteurs de projets et facilitent leur mise en œuvre. Ces OP peuvent être fortement innovantes, fournissent des services de qualité à ses membres, et sont relativement stables grâce à la gestion d'un large portefeuille d'activités diversifiées.

De nombreuses OP se positionnent dans une telle stratégie mais celles qui ont atteint une certaine maturité leur permettant de jouer un rôle significatif pour le développement d'un territoire ne sont pas nombreuses au Costa Rica et peuvent recourir des statuts divers, coopératif (Coopeldos) ou associatif (AsoproAAA). Ces dernières sont capables d'exprimer clairement leurs besoins et peuvent nécessiter des appuis en termes

d'élaboration d'une stratégie forcément complexe jouant sur les opportunités, de montage et gestion de projets, et de gestion administrative et comptable.

### 3. Les organisations professionnelles

Certaines OP sont centrées sur l'activité économique la plus importante pour les familles, fournissent des services autour de la production, transformation et commercialisation d'un nombre réduit de produits agricoles. En bénéficiant d'appuis continus principalement de la part du MAG et du CNP, ces dernières sont devenues progressivement professionnelles, au sens d'une spécialisation dans un secteur d'activité avec une connaissance importante d'une filière basée sur l'expérience, et l'acquisition de compétences pour la conduite de ses activités. Parfois des investissements particuliers, permettant de répondre à des exigences d'acteurs de l'aval, les amènent à se spécialiser encore plus, augmentant leurs performances, mais aussi les risques de dépendance vis-à-vis du marché. Ainsi, au cours de leur histoire, ces OP font régulièrement face à des crises pouvant être liées à des retournements du marché ou à des dysfonctionnements internes.

Les règles de fonctionnement sont plus formalisées. Les critères d'adhésion sont plutôt fondés sur le type de production de l'exploitation et l'engagement du producteur à livrer ses récoltes à l'OP. Mais les règles régissant cette relation ne permettent pas d'éviter les comportements opportunistes des membres qui souvent n'hésitent pas à vendre à d'autres acteurs si les conditions sont plus favorables, à l'exception notable des filières captives comme le lait industriel ou l'ananas destiné à l'exportation. Dans les OP qui peuvent recruter du personnel salarié, le gérant s'impose comme une personne déterminante par la connaissance qu'il acquière sur les processus techniques et par la relation privilégiée qu'il établit avec les clients. La capacité des membres du bureau à comprendre la situa-

tion et à se maintenir informés, est décisive pour garantir des décisions qui soient conformes aux objectifs des membres. La fourniture aux membres des services nécessaires à la production (crédit, assistance technique, etc.) ou la coordination de ces services fournis par des acteurs extérieurs, est un élément important de succès de l'OP. De plus en plus, les appuis à ces OP proviennent d'acteurs privés (bureau d'études, opérateurs aval, fournisseurs de services, etc.). Elles peuvent parfois participer à des organisations interprofessionnelles pour influencer sur les règles du jeu entre acteurs ou sur l'élaboration des politiques publiques. Même si les ventes sur le marché « spot » ne sont pas rares, les relations avec les acteurs de l'aval sont généralement fondées sur des contrats dont les termes peuvent être variables en fonction de la nature du produit, la capacité de négociation et réputation de l'OP, et les exigences de ces acteurs.

Les résultats obtenus sont cependant très différents suivant les OP. Celles qui vendent des produits traditionnelles sur le marché national (haricot, riz, etc.) ou à l'exportation (café), et qui ont plutôt émergé lors de la période de politique protectionniste, rencontrent des difficultés car les prix ont été tirés vers le bas pendant des décennies et peinent à faire émerger des solutions alternatives (nouveaux produits, nouvelles manières de commercialiser, etc.). Celles qui vendent des produits non-traditionnelles à l'exportation (ananas, cœur de palmier, etc.), et qui ont émergé lors de la période de libéralisation, peuvent dégager des valeurs ajoutées importantes mais sont fortement exposées aux retournements des marchés internationaux et aux exigences croissantes des acteurs de l'aval qui se traduisent par l'apparition de normes et de processus de certification.

Ces OP sont nombreuses au Costa Rica et peuvent être illustrées par le cas d'Apropiña. Suivant le degré de développement, les appuis qu'elles peuvent requérir sont les

mêmes que ceux exprimés dans le type précédent. Mais, de plus en plus, elles sont demandeuses de conseils pointus pour choisir un investissement, pour identifier des segments de marchés, ou pour mettre en œuvre un processus de certification exigé par l'aval des filières.

#### 4. Les organisations bureaucratiques

Quelques OP, souvent de nature professionnelle, sont devenues progressivement bureaucratiques car un fort développement les a amenées à modifier leur fonctionnement pour mieux gérer leurs activités (production, transformation, commercialisation, etc.) et leurs investissements (matériel, usine, etc.). Les trajectoires de développement ont été diverses avec soit une croissance interne (cas de Dos Pinos), soit des fusions entre OP (cas de Coopeagri). Elles sont surtout présentes dans le secteur du lait (par exemple la coopérative Dos Pinos), du café (par exemple la coopérative CoopeAgri), et modestement de l'approvisionnement en intrants. Dans les deux premiers cas, la sécurisation et la rentabilisation de l'outil industriel sont déterminantes dans les décisions prises par l'OP avec un poids prépondérant des salariés dans la définition des orientations. Elles perdent ainsi une partie des liens particuliers qui les unissaient aux producteurs avec des contrats, avec les membres, plus codifiés quand il s'agit de leur acheter leur production, en les rémunérant souvent sur la base de critères de qualité, ou s'apparentant à des relations de clients à fournisseurs quand il s'agit de leur vendre des intrants. Certaines d'entre elles peuvent même susciter un processus de sélection de ses membres pour ne conserver que ceux qui répondent le mieux à sa stratégie.

Ces OP n'éprouvent que peu de difficultés pour accéder aux services dont elles ont besoin pour son propre fonctionnement ou pour s'assurer de la qualité des produits fournis par ses membres car elles sont en capacité intellectuelle et financière de les

mobiliser à l'extérieur ou de les développer en interne. De ce fait, elles n'entretiennent plus guère de relations avec les institutions publiques qui fournissent des appuis techniques jugés inadaptés à leurs besoins. Par contre, elles entretiennent des relations avec les pouvoirs publics pour peser sur l'élaboration des politiques, soit directement, soit par l'intermédiaire d'organisations interprofessionnelles. La nature des relations avec les acteurs de l'aval est diversifiée avec des ventes sur le *marché spot*, des contrats conclus en fonction des opportunités de marché, ou des contrats s'apparentant à des alliances stratégiques incluant des engagements pluriannuels.

Ce type d'OP est peu fréquent au Costa Rica mais leur poids économique est relativement important dans certains secteurs. Elles ont bénéficié d'un temps long pour se construire dans le cadre politiques publiques favorables à leur développement, ce qui n'est plus le cas pour les OP plus récentes.

#### 5. Les organisations de défense des intérêts

Certaines organisations se positionnent principalement sur la défense des intérêts des producteurs (syndicats, organisations interprofessionnelles) ou sur la défense d'une cause (sociale comme le renforcement de la place des femmes dans la société rurale, environnementale comme la promotion de l'agriculture biologique, etc.). Les premières trouvent leurs origines dans les mouvements sociaux qui ont surgi à un moment déterminé, notamment dans les années 80 dans le contexte des mouvements contre la politique néolibérale, pour trouver une réponse politique à une difficulté perçue par les producteurs. Les secondes trouvent leurs origines dans la période récente qui est illustrée par une segmentation des politiques. Cette orientation n'est pas incompatible avec la fourniture de services aux membres (voir Upanacional qui collecte des fonds liés aux

Tableau 2. Principaux éléments de la typologie des OP

	Organisation émergente	Organisation de développement communautaire	Organisation professionnelle	Organisation bureaucratique	Organisation de défense des intérêts
Représentativité des types (*)	30-40 %	20-30 %	30-40 %	5 %	10 %
Age	Récant	Avancé			
Orientation stratégique	mal défini	développement communautaire	développement des filières		représentation des intérêts
Activités	service non consolidé	services diversifiés productifs et non productifs	services productifs au sein d'une filière		négociation et sensibilisation
Ressources Humaines	faible	faible - forte	moyenne - forte	forte	moyenne - forte
Immobilisation en capital	faible	faible - forte	moyenne - forte	forte	faible
Ressources financières	faible	faible - forte	moyenne - forte	forte	moyenne
Capacité de gestion	faible	moyenne - forte	moyenne - forte	forte	moyenne - forte
Modalité coordination interne	décision des leaders historiques	importance leader et/ou gérant règles variables	importance leader et/ou gérant règles formalisées	importance gérant et salariés règles codifiées	importance leaders
Modalité coordination externe	dépendance intellectuelle et financière forte envers l'extérieur	nombreuses relations (institutions, ONG, clients, fournisseurs, etc.)	nombreuses relations (institutions, clients, fournisseurs, interprofession)	relations ciblées (clients, fournisseurs, interprofession)	relations avec OP et institutions
Exemples	Santa Helena	AsoproAAA CoopelDos	CooproNaranjo CAC Los Chiles Apropiña	Dos Pinos CoopeAgri	Upanacional Mesa Nacional

\* Estimation par les auteurs de la représentativité des différents types d'OP sur la base des enquêtes menées et des données collectées.

Source : les auteurs

assurances-maladie et aux retraites) ou le développement d'activités économiques pour assurer les bases de leurs financements.

Le fonctionnement de ces organisations s'articule autour d'un petit nombre de représentants adhérant fortement à ces valeurs et pouvant consacrer une large partie de leurs temps à leur organisation, et d'un réseau plus ou moins formalisé de membres qui agissent comme des militants plus ou moins actifs, plus ou moins opportunistes. La gestion de la relation avec l'extérieur est stratégique et peut privilégier à des degrés divers les interactions avec les

ministères (agriculture, environnement, commerce, etc.) et les élus locaux ou nationaux pour influencer sur les politiques, la coopération internationale pour attirer les financements, la société civile pour promouvoir une cause. Quel que soit leur développement, les appuis reçus de la part des institutions publiques sont faibles, étant donné la nature même de l'organisation, à l'exception de certaines organisations interprofessionnelles. Les alliances entre ces organisations sont fortement dépendantes du contexte et des trajectoires personnelles des représentants.

Cette catégorie regroupe un nombre significatif d'organisations, mais avec une forte hétérogénéité que ce soit en termes de taille (de quelques dizaines à plusieurs milliers de membres) ou de résultats obtenus par rapport aux objectifs qu'elles affichent. Les appuis qu'elles peuvent demander s'inscrivent dans des processus de formation et d'échanges d'expériences, tant sur leur environnement que sur la gestion de processus de négociation, souhaitant généralement élaborer leurs stratégies en dehors de regards extérieurs.

### Discussion sur la typologie

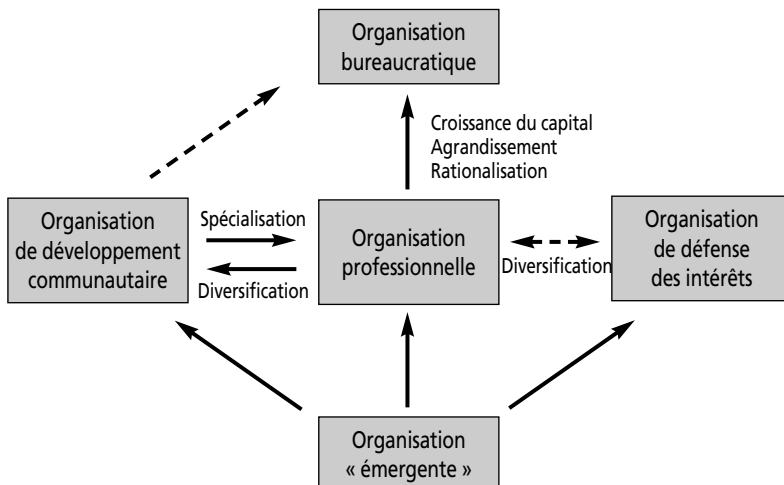
Le *tableau 2* récapitule les principaux éléments de la typologie proposée.

En raison de la construction de la typologie combinant des critères de nature différente (finalité, ressources, et mode de coordination), certaines organisations peuvent s'apparenter à différents types, ceux-ci n'étant que des représentations simplifiées de la réalité. Ainsi, la frontière entre organisations de développement communautaire et organisations professionnelles n'est pas tranchée, comme le confirme Hernández (2007). Aucune organisation du premier type n'est viable sans projets économiques, et il est

rare que des organisations professionnelles ne rendent pas des services à leurs membres dépassant le cadre de l'appui à la production et la mise en marché de produits agricoles. De même, une organisation bureaucratique est capable d'écouter les demandes de ses membres et fournir des services spécifiques pour ceux qui rencontrent des difficultés (ligne de crédit, formation, etc.). Enfin, de toutes les organisations s'appuient sur une idéologie et pour défendre leurs intérêts peuvent participer activement à des mouvements paysans ou développer des activités de négociation des politiques publiques.

D'autre part, les organisations peuvent évoluer d'un type à un autre au cours du temps sans qu'il y ait forcément un sens à l'histoire. Si elles passent tous par une phase initiale semée d'embûches, leurs choix stratégiques peuvent les conduire à s'orienter progressivement vers le type « organisation de développement communautaire », « organisation professionnelle », ou « organisation de défense des intérêts ». Cependant certains choix sont difficilement réversibles, comme des investissements importants (infrastructures, connaissances, réseaux, etc.) qui vont pousser à la spécialisation, puis éventuellement à adopter un type

Figure 1. Les types d'OP et leurs trajectoires



Source : les auteurs



« organisation bureaucratique ». De même « l'organisation de défense des intérêts » pourra rencontrer des résistances internes significatives pour s'orienter vers un autre type d'organisation, ce changement pouvant lui être fatal si les tensions ne sont pas maîtrisées. La *figure 1* illustre les évolutions possibles d'une forme d'OP à l'autre.

## Conclusion

L'État costaricien, à l'origine de nombreuses OP, a favorisé une participation active de ces dernières à la production agricole ainsi qu'au développement de nouvelles activités en milieu rural. Cependant, l'autonomie intellectuelle et financière des OP, gage de leur viabilité, est un construit progressif qui demande aux producteurs de s'émanciper d'une relation de dépendance avec les institutions publiques.

Dans la grande diversité des OP observées, il n'y a pas de linéarité dans la trajectoire des organisations. Notre analyse montre le poids fort des politiques publiques dans l'émergence, la consolidation et l'évolution des OP, ce qui constitue une originalité par rapport à d'autres pays d'Amérique latine où les OP se sont construites en partie contre l'État (Del Pozo, 1997). Les différentes phases qui ont caractérisé les politiques au Costa Rica ont favorisé des orientations spécifiques pour les OP (production pour le marché national, production pour l'exportation, développement de services hors de la sphère de la production). Même si ces politiques ont pu également susciter des OP qui s'opposent aux orientations promues par l'État, celui-ci a plutôt visé l'émergence et la consolidation d'OP centrées sur des fonctions d'appui à la production et à la commercialisation dans une logique entrepreneuriale. Cependant, les évolutions de chaque OP dépendent aussi fortement des choix faits par les membres et les responsables. En gagnant progressivement en autonomie, les OP peuvent construire et mettre en œuvre des stratégies qui dépassent le cadre strict de

l'appui à la production, comme le montrent clairement les OP de développement communautaire. Cependant, certains choix sont possibles ou impossibles suivant le contexte du moment, suivant le niveau de développement de l'OP, et notamment de l'importance des ressources accumulées, et suivant les règles que développe progressivement l'OP pour gérer ses activités et ses relations avec les membres ou avec l'extérieur. Ces choix révèlent les stratégies différenciées des OP qui sont certes fonction des objectifs de l'OP, mais aussi fonction des normes et des valeurs que partagent les membres. Il existe cependant des choix difficilement réversibles qui marquent fortement la vie d'une organisation. Enfin, des crises peuvent survenir au sein de l'OP, à la suite des chocs externes ou internes, qui peuvent modifier fortement la stratégie de l'OP et donc sa trajectoire. La combinaison de ces facteurs internes à l'OP et de ces facteurs externes explique la diversité des trajectoires d'OP que nous avons observée.

À l'exception de quelques OP, peu nombreuses, mais pouvant avoir un poids économique important, la majorité d'entre elles ont besoin d'appui pour renforcer leurs capacités et gagner en autonomie. Mais la diversité des OP implique de mettre en œuvre des méthodes et des dispositifs d'appui adaptés à cette diversité. Or il s'avère que malgré des efforts de la part des institutions publiques qui sont significatifs en termes de mobilisation de ressources, ces appuis restent peu appropriés, car s'inscrivant dans des démarches encore trop normatives et négligeant les questions de renforcement des capacités humaines. Mais il importe également de travailler sur des mécanismes durables de financement des OP et de créer un environnement institutionnel favorable à leur développement. C'est pourquoi, à la suite de rencontres dans les différentes régions du pays et au niveau national, les OP ont élaboré en collaboration avec le MAG une série de propositions cohérentes entre elles

visant renforcer leur rôle dans le secteur rural (MAG, 2006) : (i) favoriser les alliances entre OP pour définir des positions communes et développer des services partagés, (ii) renforcer le fonctionnement interne des OP en améliorant les capacités de gestion et la transparence, (iii) améliorer les relations entre les OP et les autres acteurs et notamment le secteur privé afin de créer des partenariats pour soutenir les projets des OP, (iv) revoir le fonctionnement des institutions publiques pour mieux répondre aux demandes des OP notamment en améliorant les coordinations entre institutions et en renforçant les capacités des techniciens pour l'animation de processus collectif, (v) améliorer l'accès aux services pour les producteurs et les OP en renforçant

les capacités et la qualité des interventions des prestataires privés ou des ONG, (vi) développer des mécanismes financiers pour les exploitations et les OP afin qu'ils soient adaptés aux nécessités et aux contraintes des producteurs, (vii) renforcer la place des jeunes dans le développement rural pour limiter l'exode rural et préparer la relève dans les postes de responsabilités. ■

### Remerciements

Les auteurs remercient le ministère de l'Agriculture et de l'Élevage du Costa Rica qui, dans le cadre de sa collaboration avec le CIRAD, a permis l'accès à de nombreuses informations et a participé activement à cette recherche.

---

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bienabe E., Coronel C., Le Coq J.-F., Liagre L. (2004). *Linking farmer to agricultural products markets: Lessons learned from literature and projects review*. In Colloque international AIEA2, Université Laval, Québec, 23-24 août, p. 205-236.
- Bosc P.-M., Eychehenne D., Hussein K., Losch B., Mercoiret M.-R., Rondot P., Mackintosh-Walker S. (2002). *The role of rural producers organizations in the World Bank rural development strategy*. Washington, World Bank, 159 p.
- Chaves R. (2003). *Organizaciones campesinas y Estado en la política de reconversión productiva y apertura comercial: periodo 1997-2001*. Tesis, UNA, Heredia, Costa Rica, 173 p.
- Del Pozo E. (1997). *Organisations paysannes et indigènes en Amérique Latine*. Paris, Éd. Charles Leopold Mayer, 171 p.
- Dosi G., Nelson R.-R. (1994) An introduction to evolutionary theories in Economics. *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 4, p. 153-172.
- Edelman M. (2005). *Campesinos contra la globalización: movimientos rurales en Costa Rica*. Editorial de la Universidad de Costa Rica, San Jose, Costa Rica, 453 p.
- Faure G., Hocde H., Meneses D. (2007). Réflexions sur une démarche de recherche-action : les organisations paysannes du Costa Rica construisent leur vision de l'agriculture familiale. *Cahiers Agricultures*, vol. 16, n° 3, p. 205-211.
- Faure G., Veerabadren S., Hocde H. (2008). L'agriculture familiale mise sous normes : jusqu'où les producteurs d'ananas du Costa Rica pourront-ils relever le défi ? *Économie rurale*, n° 303-304-305, p. 184-197.
- Faure G., Maître d'Hôtel E., Le Coq J.-F. (2010). Les organisations de producteurs agricoles sont-elles garantes d'un meilleur accès des producteurs aux marchés agricoles ? Enseignements d'une étude menée

- au Costa Rica. *RECMA*, n° 316, p. 85-105.
- Gereffi G., Hempel L. (1996). *Latin America in the Global Economy: Running Faster to Stay in Place*. NACLA Report on the Americas.
- Haubert M., Chaléard J.-L. Éd. (1999). *L'avenir des paysans, mutations des agricultures familiales dans les pays du Sud*. Paris, Collection Tiers-monde IEDES, Presses Universitaires de France, 187 p.
- Hernandez J.-L. (2007). Organisations rurales de Costa Rica. Retos y propuestas, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia, 307 p.
- Leandro Leandro E., Monge Agüero Y., Solano Castro A. (2009). Propuesta para el Fortalecimiento de la Prestación de Servicios de las Organizaciones de Productores. El caso de ASOPROAAA y COOPELDOS R.-L., Tilarán, 2006-2007. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica, 184 p.
- Machado A., Samaca H. (2000). *Las organizaciones del sector agropecuario*. Bogotá, Tercer Mundo Editores, 312 p.
- Maître d'Hôtel E. (2008) *Participation et adaptation des organisations au changement institutionnel : les organisations agricoles au Costa Rica face aux politiques de libéralisation*. Montpellier, Thèse doctorat, Supagro, 262 p.
- Markelova H., Meinzen-Dick R., Hellin J., Dohrn S. (2008). Collective action for smallholder market access. *Food Policy*, vol. 34, n° 1, p. 1-7.
- Masis G., Rodriguez C. (1994). *La agricultura campesina en Costa Rica: alternativas y desafíos en la transformación productiva del agro*. San José, Costa Rica, Ed IDEAS.
- Menard C. (2007). Cooperatives: hierarchies or hybrids? In Karantininis K., Nilsson J. (Eds.) "Vertical markets and cooperatives hierarchies. The role of cooperatives in the agri-food industry". Dordrecht, The Netherlands: Springer, p. 1-17.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2002). *Censo des organizaciones de productores en Costa Rica*. Document informatique.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2006). *Primer congreso Nacional para el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños y medianos productores y productoras agropecuarios*. 23-25 noviembre 2005, San José, Costa Rica.
- Mintzberg H. (1990). *Le management. Voyage au cœur des organisations*. Paris, Édition d'Organisation, 703 p.
- Mora J. (1989). *Costa Rica: agricultura de cambio y produccion campesina*, *Revista de Ciencias Sociales*. Universidad de Costa Rica, San José, n° 43.
- Mora J. (1994). *Costa Rica: politica agricola y apertura economica en los anos noventa*. Tesis de maestría en política económica, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica, 31 p.
- Neveu E. (2002). *La sociologie des mouvements sociaux*, Paris, Edition la Découverte.
- Rodriguez N. (2006) *Les organisations paysannes, leurs relations et leur rôle dans la participation au développement rural : le cas de la région Huatar Norte au Costa Rica*, Thèse doctorat, université Paris I, 472 p.
- Román I. (1994) *¿Conciliacion o conflicto? Luchas campesinas y democracia en Costa Rica*. San José, Editorial Porvenir, Costa Rica.
- Rondot P., Collion M.-H. Eds. (2001). *Agricultural Producer Organizations. Their contribution to Rural Capacity Building and Poverty Reduction*. Washington D.-C., World Bank, 69 p.
- Sykuta M.-E., Cook M.-L. (2001) A new institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 83, n° 5, p. 1273-1279.